



## **Докторска програма “Семиотика”**

### **Семиотика на маркетинга в музейния контекст**

#### **Автореферат**

за дисертационен труд на Савена Цекова Борисова  
представен за присъждане на образователна и научна степен „доктор”  
професионално направление 3.1.Социология, антропология и науки за културата.

Докторант: Савена Борисова

Научен ръководител: проф. Мария Попова, д.н.

## **СЪДЪРЖАНИЕ**

1. Структура и цели на изследването
2. Съдържание на дисертационния труд
3. Справка за научните приноси на дисертацията
4. Публикации по темата на дисертацията

Както казва Малкълм Еванс, световно известен британски семиотик-маркетолог, преподавател в Метрополитън университета, в университетите трябва да се изучават медийни, културни или литературни науки със специфичен семиотичен компонент.

### **Защо избрах тази тема?**

Предлаганият дисертационен труд е в област, която не е изследвана в българския музейен сектор.

Всеизвестни са повсеместният финансов дефицит в областта на изкуствата и в частност на музейните институции, независимо от това дали се развиват в условията на централно-командвана икономика, пазарно стопанство или смесен тип икономика. Повечето хора разглеждат, изкуствата и икономиката в бинарна опозиция, но през 1960-те години на миналия век се появява теорията на Баумол и Боуен за приходно-разходната пропаст в изкуствата и препоръките за запълването ѝ. Според теорията на артмениджмънта и на икономиката на културата най-добрите препоръки за запълване на приходно-разходната пропаст ни дават маркетинговите методи. От семиотична гледна точка те изпълняват контакт-установяваща /фатична/ функция между музейната институция и обществото.

Музейният сектор има потребност от насърчение и подкрепа при развиването на маркетингова култура. За да увеличат приходите си, музеите трябва да се насърчават да отделят повече средства за маркетинг. Това може да стане посредством разработване и прилагане на маркетингови планове, както и с помощта на субсидии за маркетингова дейност. Финансирането на тази дейност ще помогне на музеите да се освободят от ограниченията, които им се налагат, поради липса на средства.

Досега не са предлагани експертни познания в областта на маркетинга, за да се стимулират, осведомяват и координират проекти, които ще спомогнат за създаването на примери за добра практика и за по-задълбоченото опознаване на музейната практика у нас.

### **Защо семиотичен подход?**

Греймаската школа и по-конкретно Жан Мари Флош обогатява приложната семиотика с маркетинг. За връзката между маркетинга и семиотиката Жан-Мари Флош, казва, че семиотиката е добавената стойност на маркетинга, като извежда три принципа на добавена стойност: принципа на експлицитност - по-голямо разбиране на потребителя и на неговата мотивация и вярвания / в нашия случай на музейния посетител/. За разлика от естетичните и критичните теории, семиотиката не се интересува от неизказаното, а от условията при които се случва означаването, от

възможността за денотиране, принципа на иманентността /вътрешно-присъщност, ние всички сме практикуващи семиотици в нашия ежедневен живот независимо дали си даваме сметка за това и чрез принципа на иманентността се визират релациите на инвариантите на произведените знаци, които разкриват своите значения и стойност в и чрез означенията в контекста, принципа на диференциацията при анализ на потребителя, на културните различия. Дискусионен е въпросът дали има автономна дисциплина семиотика на маркетинга и дали работещите в тази област и в академичните среди, както и онези, които използват в практиката семиотични подходи при маркетинговите анализи дали могат да се наричат маркетолози семиотици. Така или иначе има и академичен и практически емпиричен материал макар и да не е голям. Използването на семиотичен подход в маркетинговата практика е по-популярно в САЩ, Великобритания и Италия, там където прагматичната парадигма на семиотиката е по-присъща. Официално е представена и от тогава се счита институционализирана през 1986 год. в САЩ на първата международна конференция по маркетинг и семиотика в Келог училището по мениджмънт на Северозападния университет в Илинойс с доклад на гуруто на маркетинга Филип Котлър като публикациите от тази конференция излизат през 1987 год. Счита се, че е еkleктична дисциплина, която е “най-доброто диагностично средство” за по-добро разбиране на потребностите на потребителя и чрез интерпретации и анализи може да доведе до най-добрите нови концепции в мениджмънта, както в бизнеса, така и в културна институция, смята Вирджиния Валентини, пионер в използването на семиотиката в маркетинговите изследвания във Великобритания в компанията “Семиотични решения”.

### **Каква е разликата между маркетингово изследване и маркетингово изследване инфилтрирано със семиотика?**

За да се направи едно маркетингово изследване е необходимо да се анализират вътрешната и външната среда на съответната музейна институция и комуникационните ѝ стратегии. Въпреки, че и маркетинга и семиотиката се базират на теорията и методологията на комуникационната наука, те се различават в своите подходи.

Обикновеното маркетингово изследване се стреми по-скоро към измерване на резултатите, дълбочинните изследвания са психологически и бихевиористично ориентирани. Методите, които маркетинговият анализ използва са фокусни групи, дълбочинни интервюта, въпросници на мястото на събитието. Изследователите интерпретират отговорите на интервюираните, за да разберат какво ги мотивира да

посещават едно или друго културно събитие – понякога на базата на теория (главно психология), но по-често на базата на предположения, допускания.

Семиотичното изследване е една форма на фокусно изследване. То се стреми към разбиране на посетителя, гледа на него като текст, интересува се от културните кодове в контекста, тъй като посетителят е конструктор на определена култура, интересува се и от процеса на означаване на знаците и на тяхната интерпретация. Първо, то изследва предишните и настоящите комуникации, както на дадения музей, така и на останалите конкурентни музеи и културни институции: пакети от творчески продукти, реклама, производство и продажба на сувенири, промоции и връзки с обществеността. Този вид анализ показва културния “организационен език” несъзнателно кодиран в рекламните съобщения, логото и търговските марки. Второ, то разглежда популярната култура в дадения момент: телевизия, преса, музика, облекло, отношения, дизайн, хумор, фолклор. Трето, анализът свързва резултатите от анализа на маркетинговите комуникации на музея с тези на заобикалящия го културен контекст: глобална култура, национална култура, категория - дискурс, конкуренция и лого. Четвърто, семиотичното изследване определя и проследява комуникационните кодове на логото / и на останалите музейни институции и конкурентни културни организации/ в рамката на едно определено време от заобикалящата културна среда, за да предвиди бъдещето развитие, в което логото на изследваната музейна институция може да се окаже. Пето, музейните посетители са изградени като личности от комуникациите на тази култура. В резултат, на което те не са отделни казуси, те са културни резултати. Така, че, за да разберат какво се случва на пазара на изкуствата, семиотиците започват да гледат отвъд потребителя в културния контекст, който ги заобикаля и ги информира. Това е и ключовата разлика между семиотичния подход и повечето други видове маркетингови изследвания. Повечето маркетингови изследвания започват с потребителя, докато семиотичният подход поставя логото и мисията под културния микроскоп на изследване и анализ.

Ето защо за по-добро разбиране на посетителя се препоръчва маркетинговите изследвания да се инфилтрират със семиотичен подход като пример за връзка между маркетинг и семиотика е дълбочинно интервю, към което да е приложен, контент-анализ или факторен анализ.

Според “Гети стандартът за перфекционизъм” най-добрата оценка за музейната дейност е броят на музейните посетители и по-специално броят на посетителите, които се връщат отново в музея. Музейните посетители се изграждат и развиват, те не се

раждат такива. Те са продукт на културната среда, в която живеят. Те са конструкт на комуникациите на тази култура. За да се разбере какво точно движи музейните посетители, трябва да се погледне вътре в тях и отвъд тях в културния контекст, който ги заобикаля и информира.

В неспособността на количествените изследвания да внесат пълна яснота по този въпрос може би се крие и причината, поради която много мениджъри, работещи в областта на изкуството и културата се отнасят враждебно или с безразличие към подобен тип изследвания. Дискусиите в културните учреждения все повече се насочват към качествените показатели, с цел постигане на яснота по въпроса защо хората са дошли или не.

Ориентираните към услугите организации, каквито са музеите, се изправят пред много по-комплексни проблеми при определяне на стратегическите насоки и при взимане на мениджърски решения, дължащи се на факта, че резултатите им са трудно измерими. Качеството на посещението е изключително субективно. Ползата от познаването на посетителите, техните предпочитания и мотивации надвишава значително инвестициите за подобен тип изследван.

## **СТРУКТУРА И ЦЕЛИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

Предвид описаната външна среда, в която музейните организации действат, настоящата разработка цели препоръчване на ефективни маркетингови методи за увеличаване на финансовата им стабилност.

Настоящата разработка е структурирана в три основни части: първа част - увод, във втора част са разгледани препоръчаните 10 маркетингови метода и средства за подобряване на финансовата стабилност на музея като неразделна част от ефективния мениджмънт на музейната институция, като същевременно теоретичната част е подкрепена с направени от автора изследване и анализ на добре работеща музейна институция в България. В третата част акцентът е на маркетинговите проучвания на музейния посетител като скрита субсидия на музейната институция и прилагането на семиотичния подход в този вид проучвания. Описан е международният опит / Юмайкър Сибиък основно/ и е представен анализ на резултатите от пилотно проучване на музейните посетители на Националния исторически музей в София. Всяка от основните части на настоящата теза предлага препоръки в резултат на направените анализи.

## СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Препоръчаните 10 маркетингови методи и средства, за подобряване на финансовата стабилност на музея са описани, както следва: **I** ефективен музеен мениджмънт и обучение на персонала; **II** повсеместно намаляване на обществения бюджет за културата и приватизационния процес; **III** Fundraising – набиране на средства: меценатство, патронаж, дарителство и спонсорство; **IV** управление и планиране на проекти в музейния сектор; **V** стратегии за увеличаване на посещаемостта, чрез разработване на специални пакети от програми с регионални партньори, адаптирани за различните целеви групи / деца, ученици, младежи, тематични програми/.Основните акценти са на педагогическите аспекти на музеологията, програмите за дидактични събития, експерименталните лаборатории, а също и на увеличаването на броя на посетителите, чрез определянето на потенциални нови целеви групи; **VI** образование в музей; **VII** мърчандайзинг – генериране на доходи чрез търговия; **VIII** международно културно сътрудничество; **IX** културен туризъм и културните мрежите в областта на културното наследство; **X** Примерен анализ на музейна институция в България; Препоръките са изведени в **ЗаклЮчението**: Предложения и насоки за бъдещи действия в музейния сектор.

### ВЪВЕДЕНИЕ

Маркетингът намира своето естествено място в семиотичния модел на трите основни музейни елемента – колекции, публика и пространство, а именно във връзката между общество и музей. Роман Якобсон смята, че обект на семиотиката е комуникацията или всяко едно съобщение. В допълнение на това Маргарет Мийд определя семиотиката като изследване на “моделите за общуване във всичките им изяви”, а маркетингът в изкуствата, според Майкъл Моква, не е нищо друго освен комуникация, “процес на обмен между културната институция и аудиторията”, реципиента на изкуството.

Комуникацията от своя страна е процес на предаване и получаване на съобщение. Според Роман Якобсон, анализът на този процес обхваща шест фактора, които приложени спрямо музейната комуникация са следните: отправител - музеят, получател- посетителят, контакт или канал- маркетинговите методи, контекст – музеен контекст, код – визуалното послание на музейния предмет и самото съобщение.

Съответни на тези фактори са шест функции: емотивна, конативна, фатична, референциална, металингвистична или метакомуникативна и естетическа.

Докато полето на изследване на лингвистиката се свежда до комуникацията на вербалните съобщения, то обект на семиотиката са и невербалните съобщения, към които се отнася и музейната експозиция в музейния контекст. Маркетинговите методи, ориентирани към контекста на музейния потребител в обществото, трябва да си служат, както с емотивни съобщения, така и със съобщения с конативна функция. Не само да информират адресата за дейността и събитията в музейната институция, а да се използват в неговия контекст. Контекстът са обстоятелствата или ситуацията, при които съобщението е предадено и получено. Контекстът е един от шестте най-основни фактора във всеки процес на комуникация. На контекста съответства референциалната функция на комуникацията.

Маркетинговите методи функционират като връзка между музейната институция и обществото, в тишината на музейния контекст и целят осигуряване на средства за оцеляване на музеите в новите икономически условия и предизвикателствата на 21 век, което определя маркетинговата социо-културна значимост.

### **Видове изследвания**

Мениджърът, работещ в областта на изкуството и културата се занимава в повечето случаи с количествените данни от маркетинговото проучване. Подобни изследвания обикновено се концентрират върху набирането на основна демографска информация, подробностите относно културните навици, включително честотата на посещение на други културни мероприятия и на конкурентни организации, а също така и начините и възможностите за закупуване на билети, както и прилаганите рекламни методики, включително вестници, радио и телевизия.

Подобни изследвания включват и въпроси като например какво е мотивирало хората да посетят дадено културно събитие, какво точно ги е привлякло.

Проучванията на посетителите се правят единствено с тези, които вече са посетили изложбата, но от тях не може да се събере информация относно хората, които проявяват интерес, но не са посетили културното събитие в музея, както и за тези, които не проявяват интерес. Често пъти в теорията на маркетинга отношението на посетителите към различните културни събития на музейната институция се обозначава с определен брой концентрични кръгове, наподобяващи мишена за стрелба, като тези,



които посещават културните мероприятия, са в центъра, а тези, които не се интересуват или не ги посещават, са в периферията.

С увеличаването на интереса на посетителите се придвижват все по-близо до центъра на “мишената” и целта на специалиста по маркетинг е да увеличи размера на центъра, като привлече хората по-близо до него. Колкото е по-просто и по-евтино едно изследване, толкова по-голяма е вероятността то да бъде концентрирано само върху хората в центъра. Колкото по-далече от центъра са хората, които ще бъдат изследвани, толкова по-сложно и скъпо ще бъде проучването. Обикновено при проучванията, провеждани от професионалисти в областта на маркетинговите изследвания, групата на анкетираните обикновено е съставена от хора от всички кръгове на “мишената”.

## **I. Ефективен музеен мениджмънт и обучение на персонала;**

Предвид трудностите при обобщаване в музейния сектор са разработени редица модели или типологии на различни музейни структури. Моделите служат като рамка, чрез която се проучват специфичните потребности на мениджърите в сектора от развитие на управленските умения. Разработени са три такива модела.

Всеки един от моделите разглежда организационната структура, ключови мениджърски въпроси и определя приоритетните области за развитие на мениджърските умения.

Въпреки, че моделите се различават съществува една обща заплаха за всеки директор на музеи /голям или малък, местен, регионален или национален/, а именно способността :

- Да управлява на високо ниво “upwards” да лобира и привлича финансови източници извън музея и
- Да управлява на ниско ниво “downwards”, да управлява финансовите и човешките ресурси вътре в организацията.

## **II. Повсеместно намаляване на обществения бюджет за културата и приватизационния процес**

В почти всички европейски страни приватизацията повлия пряко или косвено върху сферата на културата. В страните с планово стопанство, демонополизацията на ролята на държавата оказва влияние върху всички социални сектори, включително и културата.

В Западна Европа приватизацията също се възприема като подходящ отговор за съкращаване на обществения бюджет за културата.

Един от проблемите при връщането или предоставянето на паметниците на частни собственици е проблемът с поддръжката. Недостатъчно развитата инфраструктура на неправителствените, нестопански организации в културата създава много проблеми: добрите намерения не са последвани от правни и финансови алтернативи, които да дадат възможност на частните собственици да поддържат тези имоти.

В повечето социално-ориентирани общества на Западна Европа културното наследство се радва на силни връзки с третия сектор. Във Великобритания, например, много значими исторически паметници са обединени от Националния Тръст, една частна организация, която основно се финансира от индивидуални дарители, която се грижи за реставрацията и ползването на паметниците на културата. Паметниците или са дарени на Националния Тръст, или са частна собственост. Но все по-увеличаващите се разходи по поддръжката принуждават много собственици да напускат имотите си. Когато това се случи, къщите и замъците се превръщат от частни домове в исторически паметници, отворени за обществеността. За да бъдат запазени важни паметници в обществената сфера, британското правителство субсидира реставрационни проекти. Но почти всички отделни исторически паметници на културата се управляват частно.

Британският модел на опазване на паметниците отразява мястото на културното наследство в едно гражданско общество. Правителството не се грижи за болшинството от паметниците, а помага на частни асоциации да поддържат доброто функциониране на паметниците в третия сектор. За да насърчи достатъчно субсидии и частни дарения, Националният тръст провежда кампании за засилване на интереса на хората към оцеляването на “техните” национални паметници на културата.

### **III. Fundraising – набиране на средства: меценатство, патронаж, дарителство и спонсорство**

Науката за набирането на средства е уникална форма на комуникация, подчинена на една кауза, изкуството да се продаде една добра идея на подходящия човек, който има средствата да подкрепи нейното осъществяване. Това е умението да се заинтригува в достатъчна степен потенциалния източник на финансиране, за да ти предостави подкрепа под формата на дарение, спонсорство, чрез отделяне на лично време и персонално участие, материално подпомагане или определени търговски услуги.

Съществуват много начини за искане на подкрепа. Практиката показва, че колкото по-директен и персонален е подходът, толкова по-успешен е. Отделът или мениджърът по набиране на средства в структурата на една организация се намира към маркетинговия отдел или финансовия отдел.

В тази глава авторът описва: десет стъпки, задължителни за резултатното набиране на средства; елементите на добре подготвеното предложение за набиране на средства; причините поради, които може да се отхвърли дадено предложение и препоръки за изготвяне на успешно предложение.

Съвременното определение за меценатство е индивидуално дарение или покровителство на отделна личност или организация в областта на изкуството, културата и образованието. В страни, в чиято културна политика приоритет има държавното подпомагане на културата, държавата е своеобразен меценат на културата.

Патронажът е дарение, което изисква името на подкрепящата организация да бъде включено в конкретната изява или събитие на организацията, получила дарението.

Дарителството е безвъзмезден акт на подкрепа – дарителят предоставя средства, без да очаква в замяна вид полза или изгода.

Спонсорството е надеждна маркетингова дейност за намиране на финансови средства, тъй като се харесва от бизнес света, за това говори фактът, че се включва в маркетинговия микс на бизнес организациите.

Предпочита се, защото: може да подпомогне комуникативните цели на дадена компания; може да повлияе положително на имиджа на компанията; заради обществения престиж /свързване на името на компанията със света на културата, изкуството и образованието/, по-ниската цена на рекламната стратегия и възможността за достигане до конкретен регион.

В процеса на набиране на средства може да се използват комбинирани методи.

Филантропията е критерий за ценностната система, моралния кодекс и степента на хуманност на обществото.

#### **IV. Управление и планиране на проекти в музейния сектор**

Проектите са уникални начинания, поради което управлението им е комплексно и сложно. Преди разработването на даден проект е необходимо да се анализират вътрешната и външната среда на съответната музейна институция. Препоръчват се маркетингов и семиотичен анализ.

Така, както всяка една дейност започва с планиране, така и процесът на Управление на проекти започва с етап на планиране, след като предварително са набрани, обработени и анализирани необходимите данни за външната и вътрешна среда, проучени са потенциалните източниците за финансиране и не на последно място идентифицирани са потребностите от разработването на такъв проект. Въпреки многообразието и спецификата на всеки проект в областта на музейния сектор, съществуват и достатъчно общи черти, които позволяват разработването на техники за управление на проекти, които да обслужват общи процеси и да решават проблемите, възникващи по време на жизнения цикъл на един проект.

## ***2. Препоръчителни методи за планиране на проекти.***

### ***2.1. Метод на логическата матрица***

Използва се от повечето международни организации, големи транснационални компании и др. при управлението и реализирането на проекти с международно участие. Той е подходящ и при планирането и управлението на проекти на средни и малки организации, а така също на НПО.

Планирането на логическата матрица започва с обсъждане на проблемите и техните възможни решения, за да се постигне общо становище. След постигането на съгласие проблемите се подреждат в логическа последователност и се формулират като цели, които определят същността на бъдещия проект.

Матриците за планиране дават информация за целите на проекта на следните нива:

- Общи цели, цели на проекта, резултати
- Описание на тези цели чрез показатели за постигането им
- Предпоставки и рискове
- Дейности, необходими за постигане на различните резултати

Процесът на планиране придобива завършен вид с изготвянето на графици със срокове за изпълнение на най-важните дейности, които показват задълженията на всички участници в проекта.

Особено важно е всички участници да бъдат стимулирани да дадат своя принос в обсъжданията при изработването на логическата матрица. Връзката, установена между участниците в работните срещи, може да създаде по-добро сътрудничество и по време на изпълнение на проекта.

Само при съвместното планиране може значително да се повиши заинтересоваността и отговорността на целия екип на проекта, на целевите групи и на свързаните с тях организации. Включването на всички страни и всички бъдещи участници в процеса на планиране спомага за изясняване на отговорности. По този начин в бъдеще по-добре се координират различните дейности.

## ***2.2. Дървото на решенията***

Друг препоръчителен метод за вземане на решения е дървото на решенията, което се нарича още мрежа или диаграма на управленските решения. Това е един визуален модел на причината и следствието. Той представлява графичен метод за изразяване в хронологичен ред на алтернативните действия и вероятностните елементи и на случайно избраните резултати от това. Дървото се разклонява от ляво на дясно, като започва с един или няколко елемента на решението. След което се разчертават като разклонения възможните алтернативи. Следва въвеждане на вероятностен елемент, който се базира на определени решения или произволни обстоятелства. В дясно от него се появяват съответните възможни резултати.

Методът е уникален с възможността, която предоставя на управленците да проследят логичния ред и последователността на отделните решения чрез ясно и прецизно графично изобразяване. Към всяко разклонение от дървото се добавят разходите и ползите и се оценяват вероятностите за всеки възможен резултат. Анализът на схемата дава възможност да се преценят рисковете и да се вземе най-доброто решение. В случаите, когато детайлността на алгоритъма на дървото на решенията е проблем, може да се намали размера на дървото чрез обобщаване на някои елементи от решавания въпрос.

Трябва да се има предвид, че проекти се разработват в екип и това означава, че повече от една личност са ангажирани с вземането на решения. При тези случаи особено важни са въпросите по консенсуса и груповата динамика.

Предвид факта, че организационните решения са комплексни и изискват чести заседания с присъствието на много специалисти препоръчителна алтернатива за осъществяване на цялостния процес при групово вземане на решения е кореспондентският път без формални заседания. Най-разпространеният в тази посока е *методът Делфи*. За да могат взаимодействията да станат най-ефективни, когато решенията трябва да се вземат бързо могат да се използват компютърни системи за подпомагане на груповото вземане на решение.

## **V. Стратегии за увеличаване на посещаемостта. Пилотно проучване на посещаемостта на Националния исторически музей /НИМ/.**

### ***Семио-когнитивен подход при анализиране на музейната посещаемост***

Практиката за активно оценяване на музейните посетители е не повече от 40 годишна, в резултат на което музеите не са я разработили систематично. (Schiele, 1993: 28).

През последното десетилетие на миналия век специалистите търсят отговор на въпросите, свързани с мотивацията на посетителите и на честотността на посещенията в семиотичния анализ.

“Това, което наричаме “произведение на изкуството” е най-вероятно просто конфигурация от знаци. Всеки зрител комбинира тези знаци по различен начин и всяка нова комбинация изразява различно значение. Множеството значения обаче се разтварят само в един смисъл, който е винаги един и същ – значение, неотделимо от сензорния опит”.(Paz Oktavio, 1990).

“Липсва му само гласът”, но на една картина и липсват и други ресурси на комуникация, които човешките същества и животните използват в своите контакти и взаимодействия. Най-съществената от тях е движението естествено. Изкуството не може да представи нито кимване, нито поклащане на глава, внезапното изчервяване или контакта чрез движението на окото също са извън обхвата на визуалното изкуство. “Правенето”, смята Гомбрих е преди “сравняването”. Изкуството не започва чрез наблюдаване на действителността, след което да се опитва да я отрази, то започва с изграждането на “минимални модели”, които постепенно се модифицират. Литературата по изкуствата потвърждава триумфът на живописата и скулптурата над ограниченията на техните медии. Традиционно, произведенията на изкуството се оценяват така като че ли “само глас им липсва”, с други думи като включващи всичко от реалния живот, с изключение на речта. “Изкуството трябва да изпраща съобщения, които да може да си вземем за вкъщи, или да прокламира сакрална истина” (Гомбрих 1972).

Всеки интерпретира всеки фасет от произведенията на изкуството в условията на контекста, в който те са поставени.

Семиотиката на визуалните изкуства , може би повече от който и да е друг клон на семиотиката, традиционно подхожда диалектично към централните проблеми на

семиотиката като изкуство и илюзия, художникът и неговият обект (или модел), връзката между изкуството и общественият му контекст.

Интерпретацията на музейния контекст е творческа, динамична практика, която кореспондира на много фактори. Семиотичната структура на една експозиция е един от тези фактори, подробно разглеждан от Umiker-Sebeok.

Всеки човек възприема комуникацията в музея различно при различните ситуации, в зависимост от вида конституенс, при който тя или той посещава музея, но всеки посетител не е отделен тип аудитория и трябва де се търсят различните типове поведения на посетителите.

Като всяко съобщение, значенията на една експозиция се определят от комплексното взаимодействие на няколко елемента: конфигурацията на формите на знаците, използвани при дизайна на една изложба, предразположението и целите на посетителите и физическият и социо-културният контекст, в който се извършва интерпретативната дейност. Според Юмайкър-Сибиък процесът на интерпретация в един музей е динамичен и тя показва няколко примера затова как експозициите и посетителите си взаимодействат. Като се демонстрира принципът, че значението на изложбата не е нито в окото на посетителя, нито в структурата на експозицията или в ситуацията на сблъсък между двете, но в живота тристранното взаимодействие на трите елемента потвърждава използването на семио-когнитивния подход към поведението на посетителя.

Ранните проучвания използват онова, което може да се нарече модел на общия поток или на доминантата за оценяване на музейната дейност. Този модел е разработен през последните 20 години и първоначално се базира на бихевиористични, след което на когнитивни модели, изведени от компютърните науки, математиката, информационната обработка и кибернетиката и адаптирани за музейни изследвания чрез социологията и психологията. Доминиращата музейна оценка се характеризира с отдаване на голямо значение на научната обективност и фокусира повече индивидуалните, отколкото социалните групи и акцентира по-скоро върху трансфера на информация, отколкото на значението.

През последното десетилетие на 20 век, променящата се парадигма в хуманитаристиката започва да инфилтрира музеезнанието със семиотични и критични подходи, адаптирани от медийните науки, културологията, семиотиката и социологията la Bourdieu и др. пост Сосьорски хуманитаристи (Lawrence 1991:24 вж. също Umiker-Sebeok 1992). Въпреки, че тези заемки са все още разпръснати и еkleктични в

музеезнанието, като цяло те представляват началото на една критична промяна, насочване към един нов модел на човешкото поведение и общество. Този нов модел включва:

- използването на прагматичен, Пърсиански модел на семиозис, където акцентът е по-скоро на активния, контекстуален процес на интерпретация с цели на интерпретаторите за получаване на една критична рамка, отколкото обикновена корелация знак-значение. В музеезнанието това обяснява идеята за отхвърляне на методите на позитивните науки като единствено подходящи за оценяване на музейната институция.

По отношение на прилагането на тази идея при музеите, Radley (1991) пише, че “тялото е ключова характеристика при перцепцията на музейните предмети ....живото тяло..... е основата на нашето усещане за устойчивост на материалния свят, неговата форма, размер и структура.... То не е точно в пространственото оформление, при което се възприемат артефактите, а при тяхното използване. Използването на вербални и невербални описания представя контрастните “виждания” на посетителите и също дава достъп до онзи значителен брой посетители, чиито когнитивен стил фаворизира невербалната знакова система.

Известно е, че по-голямата част от музейните посетители гледат на своето посещение като на социална активност, обикновено като част от едно по-голямо социално събитие, но все още повечето от проучванията на посетителите фокусират индивида вместо социалните групи. Напоследък, редица проучвания започват да обръщат внимание на социалната дейност на музейните посетители. Полезен модел за проучване на диалогичната конструкция на Аза в музейния контекст е този на Бахтин (Пърсианският възглед за семиотичния Аз), където : Аз възприемам себе си само, когато се разкривам за другия, чрез другия и с помощта на другия. Най-значимите действия, които съставляват себепознанието се определят чрез връзката със себепознанието на другия срещу теб.

Признато е влиянието на различните когнитивни типове върху музейните посещения, където различните типове се разглеждат като еднакво валидни подходи за придобиване на знания и разбиране на музейния контекст (Umiker-Sebeok 1992). Тези когнитивни типове влияят на това как посетителите се движат през музея, как те избират къде да спрат и как те общуват с експозицията, а също и един с друг.

Използват се различията в моделите на мислене и комуникация. Парадигмата за музейно оценяване включва по-скоро етнографски или интерпретативни методи,



вместо проучвания или допълнения към тях. Проучванията се стремят към разбиране, вместо към измерване (Silverstone 1989), към социализиране. Те се фокусират към субективизма и интерсубективизма, вместо към обективното. Те изучават текстуалността и интертекстуалността, конотациите и културните кодове, не само съдържанието. Те приемат, че посетителят е по-скоро активен, отколкото пасивен и, че тази активност включва чувствителността на тялото и емоциите, не само гледането и мисленето. Авторът прилага този модел към:

*Пилотно проучване на посетителите на Националния исторически музей  
(НИМ). Семиотичен подход*

**Обект на изследване:** Националният исторически музей (НИМ), София

**Цел на изследването:**

- Да се разберат типовете посетители на НИМ.
- Защо хората посещават НИМ, какво ги мотивира?
- Да се привлекат нови посетители и да се задържат настоящите посетители.

**Метод на изследване:** Анкетирание на място чрез въпросник от 28 въпроса: затворени въпроси /скалирани и семантико-разграничителни/.

**Метод за анализ на резултатите:** факторен анализ /Osgood, 1962, Bentler, 1972/

За целта на изследването е разработен въпросник, който да измерва пет компонента: мотивацията за посещение на НИМ, оценка на дейността на НИМ, достъпност от гледна точка на транспорт, демографски въпроси, свързани с музейните посетители и общи въпроси, отнасящи се до обслужването в НИМ. Защо са избрани точно тези фактори, защото музейните мениджъри трябва да се интересуват от типовете посетители, които посещават музеите, както и от причините, поради които ги посещават или не посещават. Последната тенденция се нарича “посетителска алиенация”.

“Музейната умора” често се адресира като основна причина, поради която случайният посетител остава извън музея. Според проучванията музейната умора е повече фактор от психологически, отколкото от физически дискомфорт. Комбинацията от дребен текст, подробна информация и плакати води до свръхнатоварване и психическа преумора.

Кураторите са твърде съпричастни с експоната, за да добият точна представа затова как случайният посетител би реагирал на определената експозиция. Обикновено

реакциите включват умора, физически стрес и тенденции към избягване на музеите в бъдеще. Първата стъпка за избягване на непреднамерените негативни влияния е по-доброто познаване на посетителите (Screven, 1986: 111).

### **Разработване на отделните секции на въпросника**

Въпросникът се състои от 28 въпроса, които са разделени на пет секции в съответствие с петте фактора, описани по-горе.

Първите три секции (мотивация, оценка и транспорт) използват пет степенна Likert скала,

При последните две секции, отнасящи се до факторите, демографска и обща информация, поради категоричния си характер, въпросите в тези секции използват множествения избор и биполярни възможни отговори (да/не).

В конкретния въпросник, твърденията по Ликърт скалата от 1-16 въпрос по модалност т.е по изразеното в тях отношение към действителността, са утвърдителни, по цел на изказването са съобщителни, по емоционалност – не емоционални. Използвани са съобщителни изречения като основно комуникативно средство. Логическото им съдържание е съждението. Те са еднородни синтактични конструкции, изразяващи причинно-следствени отношения, изводи и дефиниции съобразно терминологичната лексика. Значимите релации са: музейна посещаемост и мотивация; организация на експозицията и ефективност; информация в експозицията и преумора, информация за експонатите и четливост; изложбена площ и места за отдих, лично свободно време и време, необходимо за разглеждане на експозицията, НИМ и транспортна достъпност, достъпност и честота на посещенията. Тези релации са ключови във въпросника. Те са йерархизирани, така както и самите категории въпроси в съответствие с целите на проучването. Предвид това, че основната цел на проучването е определяне на мотивацията за посещение на Националния исторически музей, релациите, свързани с мотивацията за посещение са използвани в структурирането на въпросите от 1-9, които пряко се отнасят за това. Релациите, които се отнасят за оценка на организацията на музейната експозиция и “музейната умора” като резултат от това, структурират въпросите от 10 – 15, а въпросите от 16 –18 са структурирани на базата на релациите, които се отнасят до транспортната достъпност на музея. Въпросите от 10 – 18 са косвено свързани с честотността на посещенията на музея.

## **Анализ на резултатите от обработените данни от въпросника. Анализ на корелациите между отделните въпроси**

След като анализирах въпросите, свързани с демографския профил и транспортната достъпност на музея преминах към анализа на основните въпроси. Необходимо е да се започне първо с анализ на резултатите на горепосочените групи от въпроси, тъй като демографският профил на посетителите може да има влияние върху резултатите от отговорите на основните, съдържателните въпроси, например влияние на фактора възраст върху отделните съдържателни въпроси. Както вече е описано в методологията на изследването за анализ на основните въпроси е използван факторен анализ. По-конкретно групи от твърдения, по които посетителите на НИМ имат еднакви отговори, отношения се обединяват във фактор. С други думи факторът обединява група от въпроси с висока степен на корелация, които са идентични за изследването на музея. За целта е изготвен корелационен анализ на въпросите от 1-18. Търсени са високите коефициенти на позитивна или негативна корелация, за да се групират във фактори и да се потърси обяснение защо между тези въпроси има връзка. Целта е с помощта на факторния анализ да се потърсят причинно-следствените връзки, влиянието на някои характеристики на изследваните лица върху други характеристики, като например дали по-младите или по-възрастните имат по-голям интерес към изкуството.

След като установих кои въпроси имат по-между си висока степен на корелация позитивна и/или негативна между основните 18 съдържателни въпроси, преминах към групиране на въпросите, между които има корелация, в резултат на което се получиха 6 фактора за оценка на НИМ.

За да се получи една по-обобщена представа на резултатите от проучването на посещаемостта чрез последващо преизчисляване на факторните тежести **редуцирах факторите до 3.**

*Фактор 1* – Мотиви за посещението /по-скоро външни плюс достъпност на НИМ/ или още може да го наречем **фактор на “трайните посетители”**;

*Фактор 2* – Организацията на експозицията плюс сериозен интерес към историята/изкуството или още **Фактор на “заинтересованите”**;

*Фактор 3* – лично отношение/впечатления от НИМ, **фактор на “цялостното впечатление” от музея.**

Анализът на фактор 1, обединяващ въпросите свързани с мотивацията за посещението на “трайните посетители” показва, че трайните посетители на НИМ са

мотивирани по-скоро от външни мотиви като приятели, гости, член от семейството, добре рекламирано в медиите специално събитие.

Що се отнася до фактор 2, който обединява въпросите, свързани с оценката на посетителите на дизайна на експозицията, високите стойности на факторните тежести показват, че типът посетители “специалисти” плюс общият поток “любители” дават висока оценка на организационния поток на експозицията, смятат, че информацията за експонатите се вижда добре и е четлива и преценяват, че информацията не е в толкова голяма степен, че да преуморява посетителите, а също и че има достатъчно места за отдих в изложбената площ и, че са имали достатъчно време за разглеждане на експозицията.

Фактор 3 пък ни дава информация за общата оценка на анкетираните посетители на НИМ за музея. Анализът на обработените резултати на отговорите на тези въпроси показва, че всички посетители на НИМ дават висока оценка на рекламната политика на музея, както и на музея като цяло, а половината от тях намират информацията в експозицията като преуморяваща, а транспортната достъпност като не достатъчно добра и мотивираща за посещение на НИМ.

#### *Препоръки към НИМ*

Ако НИМ цели да привлече и задържи посетителите, които принадлежат към общия поток или по-точно хората, които не са експерти, научни работници и специалисти с трайни интереси в областта на историята/изкуството, а те са много по-голям брой, както видяхме от честотното разпределение на демографския профил, ще трябва:

- да преразгледа дизайна на експозицията като обърне специално внимание на информацията за експонатите, която общият поток посетители смятат като преуморяваща,
- по отношение на транспортната достъпност също би могло да се помисли за съвместна дейност с туроператори и за организиран транспорт не само на групи от столицата, но и от страната,
- да потърси проектно субсидиране за автобус, който да превозва само музейните посетители,
- да предложи почасови карти за посещение съвместно с други музеи и туристически обекти в столицата закупуването, на които да осигуряват на посетителя безплатен транспорт за определен период от време,

- да потърси проектно субсидиране за периодични представителни маркетингови проучвания на своите посетители.

## **VI. Образованието в музей и маркетингът**

Между образованието в музей и маркетингът има области на конфликт или поне области на видимо напрежение.

Те могат да са икономически или социални; между конформизма и критичният дебат; между мнозинствата и малцинствата; между краткосрочното и дългосрочното; между това, което посетителите мислят, че искат и това, което персоналът на музея смята, че трябва да получат; между икономическата сила и социалната необходимост; между търговският успех и мисията на музея; между проучването на пазара и образователната оценка; между това музейната институция да се ръководи от пазара и да бъде чувствителна към пазара.

Друга сфера на сътрудничество е маркетингът да донесе средства чрез печеливши дейности – с други думи, да се използва инструментът на маркетинга, за да се постигнат по-големи цели в музея. Маркетингът и образованието могат да се съсредоточат върху посетителя и неговите или нейните нужди – едно задължение в музеите, което кой знае защо се пренебрегва.

## **VII. Мърчандайзинг – генериране на доходи чрез търговия**

Въпросът за реализиране на доходи чрез търговска операция и към кой бюджет да се отнесат тези средства е съществен въпрос за музейните институции.

Възникват следните въпроси: ако музеят се финансира от местните власти, дали парите ще се върнат в музея? – дали ще минат през местните органи? – ще има ли конкретна за музея полза от тях? Това е въпрос на образование на тези, които създават и отговарят за музейната политика по доходите. Те трябва да разберат въпросите, с които е свързана търговията в музеите.

Практически могъщият стимул за всяка търговска операция конкретно за ангажираните в нея музейни специалисти е удовлетворението, че имат принос в цифрово финансово изражение за музея.

Приходът, реализиран от търговска дейност, може да се използва по такъв начин, че да се посочи неговият източник и да се афишират на пазара значимостта на търговските умения.

- например като се използва като бюджет за придобивки и се заяви, че даден експонат е купен с доходи от търговска операция.

Вярната дефиниция на пазара е от решаващо значение за успеха на всяка търговска операция. Характерът на една колекция или изложба, организирана от музей ще повлияе на посетителите, а следователно и на техните потенциални схеми на харчене.

Може да се направят проучвания на пазара сред посетителите на музеите, които да предоставят информация за възрастта на хората, техните професии, колко често посещават музея и целта на посещението им. Оттук можете вероятно да създадете някаква идея за това с какви пари за харчене разполагат те, когато се взема решение какъв вид търговска дейност да се развива.

Когато не е правено подобно проучване на пазара, трябва да се помисли дали да не се инвестират средства в провеждането му.

“Културата” на един музей включва и търговски дейности или приучване към този начин на мислене.

Част от успеха на една търговска операция ще зависи от дефинирането на потребностите на потенциални купувачи и удовлетворяването им. Другата страна на успеха на операцията е ефективното и професионално провеждане.

### **VIII. Международно културно сътрудничество**

Съществуват няколко причини сътрудничеството да е така желано, които могат да повлияят на решението да се работи с друга организация по един и същ проект:

- съществуват организационни предимства – достъп до общи разходи, администрация, познания, идеи и различни подходи;
- има рекламни преимущества поради мащаба на спонсорите, привличането, задържането и образоването на посетителите и пресата. Сътрудничеството дава възможност на всяка участваща организация да се възползва от аудиторията на останалите.

Необходимо е да се определи целта на сътрудничеството, степента на споделените дейности и сферите на разходи, както и вида и ролята на произведените печатни материали, като каталога, афишите и частните посетителски карти. Списъкът с адресите е особено важен за съвместната дейност и той трябва да бъде разработван по такъв начин, че да бъде полезен на всички участващи организации. Освен това той трябва да бъде смятан за част от целите на проекта по развитие на аудиторията. Съвместимостта е от решаващо значение при използването на компютъризирани списъци с адреси. Наблюдението и контрола на ефективността на сътрудничеството са не по-малко значими при един анализ на реакцията на посетителите.

Движението на културните ценности е от значение за разбирателството между народите. Те са основен елемент на цивилизацията и културата. Разширяването и укрепването на културния обмен ще съдейства за задълбочаване на познанията в различни културни области.

#### **IX. Културен туризъм и културните мрежите в областта на културното наследство**

Решаващ фактор за развитието на конкретен туристически пазар е състоянието на националните икономики, откъдето тръгват туристопотоците. Следователно, проучването на туристическите пазари се интересува дали съответната национална икономика се намира в подем или в рецесия, какво е жизненото равнище и покупателната способност на населението, стабилността на националните валути и инфлационните процеси. Екологическите фактори придобиват все по-голямо значение и дори се смята, че те ще определят параметрите на туризма на двайсет и първи век.

За значението на туризма говори фактът, че в ранг-листата на първите двайсет вида стоки, обект на международна търговия, туризмът от началото на 80-те години заема трайно четвърто място, след такива стоки като суровия петрол, петролните продукти и автомобили. Трайна тенденция в развитието му от вече повече от половин век е непрекъснатото разширяване на ареала на туристическото предлагане - включването на все повече нови дестинации, което води до изключително голямо туристическо предлагане. В същото време трябва да се отчита фактът, че туристът в навечерието на новото хилядолетие е много информиран и все по-високо образован, за да търси само скучни забавления – евтини шоу- програми, пиано, бар и други подобни. По-често търсени са туристически продукти с маршрути, в които са включени дестинации от древността, природни и културни забележителности като неделимо цяло, предназначено да задоволи желанията и очакванията на туриста.

При проучване на възможностите за установяване на сътрудничество между музейната институция и туристическата компания трябва да се има предвид, че е тя е в ядрото на туристическия продукт, много често заради която се предприема и самото пътуване. Що се отнася да генерирането на доходи чрез търговия в музейната институция също може да се използва фактът, че гравитиращ елемент на туристическия продукт са сувенирите /предметите за спомен/ и други стоки за потребление в самия туристически обект. Препоръчва се съвместната дейност и взаимноизгодно сътрудничество, тъй като често пъти туристическата организация

паразитира върху продуктовото ядро, което може да бъде природно-географска или историческа даденост или и двете, където попада и музейната институция.

### *Културни мрежи*

Зависимостта на жизнеността на демокрацията от жизнен ‘трети’ или доброволен сектор, се съотнася така, както жизнеността на културният сектор към виталността на една процъфтяваща трета сила от мрежи, асоциации и общества. Мрежите често могат да бъдат по-подходящ вектор за културни действия от правителствени организации. Мрежата може да се окаже ключа към финансиране от над национални и междуправителствени агенции.

### **Х. Примерен анализ на музейна институция в България. Музеят в гр. Батак**

За обект на анализ и оценка на настоящата разработка е избран музеят в гр. Батак – малък местен общински музей според условно приетите и описани в предишния раздел модели на музейни организации, който включва историческа и етнографска експозиции, временни изложби в Шаровата къща и каменната църква-костница с възстановения параклис в двора, с подкрепата на местното население, изписан Октомври 1999 година. Мотивите за избор на този модел музейна организация са наличието на повече бариери и ограничения при управлението им, а именно: ограниченото субсидиране, работа с много по-малък персонал, недостиг или закъсняване на информация, затруднена транспортна достъпност, липса на финансови и времеви ресурси за квалификация на музейните специалисти, поради местоположението на града има проблем и с Интернет комуникациите. Въпреки множеството ограничения те оцеляват, регистрират увеличаване на посещаемостта.

Друг мотив е междуетническата и межкултурна толерантност – във временните изложби на художествената галерия в Шаровата къща. Експозициите включват типичните за родопския регион халища, китеници и етнографски костюми от всички етноси в общината, някои от тях са собственост на музея, но има и предоставени от местното население.



### **Заклучение. Предложения и насоки за бъдещи действия в музейния сектор**

1. За да увеличат приходите си, музеите трябва да се насърчават да отделят повече средства за маркетинг. Това може да стане посредством разработване и прилагане на маркетингови планове, както и с помощта на субсидии за маркетингова дейност. Финансирането на тази дейност ще помогне на музеите да се освободят от ограниченията, които им се налагат, поради липса на средства.
2. Секторът се нуждае от насърчение и подкрепа при развиването на маркетингова култура. Все пак ясно се откроява и нуждата от развитие на ефективен маркетинг посредством продажбата и разпространението на копия и сувенири на произведения на визуалното изкуство. Към този момент продажбите и разпространението са сфери на маркетинговата дейност, които се удостоверяват с малко внимание от музейните специалисти, за разлика от маркетинговата дейност в областта на сценичните изкуства, които са в центъра на много изяви, проучвания и инициативи за субсидиране.
3. Необходими са финансови и човешки ресурси, както и експертни познания в областта на маркетинга, за да се стимулират, осведомяват и координират проекти, които ще спомогнат за създаването на примери за добра практика и за по-задълбоченото опознаване на музейната практика у нас.
4. Да осъзнаят колко важно е да си създадат аудитория от приятели на музея, които се превръщат в редовни посетители и често препоръчват услугата на свои приятели.
5. Музеите да се насърчават да отделят повече средства за маркетинг и комуникации.
6. Обществеността да разполага с повече източници на информация относно събития, свързани с изкуството.
7. Служителите на музеите да усвоят умения в областта на маркетинга и продажбите.
8. Да проучват типовете посетители на музеите.

## СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Предлаганият от автора дисертационен труд е в област, която не е изследвана в българския музеен сектор. Предвид описаната накратко външна среда, в която музейните организации действат, а също и политиката на орязване на обществените разходи, настоящата разработка препоръчва ефективни маркетингови методи за увеличаване на финансовата им стабилност. Принос на настоящата разработка е убеждението, че основният проблем пред българските музеи не е липсата на средства. Уверени сме, че при една допълнителна квалификация на музейните специалисти, при изграждане на работещи мрежи между професионалистите и при адекватни законодателни промени, българският музей ще успее да намери средства за развиване на своята дейност.

2. Предвид значимостта на проектното субсидиране, а управлението им е комплексно и сложно, дисертацията предлага ценни съвети по отношение на разработването на проект, които включват: анализи на вътрешната и външната среда на музейната институция. Предлагат се експертни познания в областта на маркетинга с включен семиотичен анализ, за да се стимулират, осведомяват и координират проекти, които ще спомогнат за създаването на примери за добра практика и за по-задълбоченото опознаване на музейната практика у нас.

3. За първи път се представя семиотичен анализ на музейната посещаемост.

Ориентираните към услугите организации, каквито са музеите се изправят пред много по-комплексни проблеми при определяне на стратегическите насоки и при взимане на мениджърски решения, дължащи се на факта, че резултатите им са трудно измерими. Ползата от познаването на посетителите, техните предпочитания и мотивации надвишава значително увеличените инвестиции. Резултатите от подобни изследвания може да заздравят музейния мениджмънт и заетите мениджъри и специалисти да осигурят актуална и своевременна информация за посетителите, програмите и другите дейности, които са част от техните отговорности. (Loomis, 1987).

Всеки човек възприема комуникацията в музея различно при различните ситуации, в зависимост от вида конституенс, при който тя или той посещава музея, но всеки посетител не е отделен тип аудитория и трябва де се търсят различните типове посетителите.

4. Принос на представения дисертационен труд е и потребността на музейния сектор от насърчение и подкрепа при развиването на маркетингова култура. За да увеличат приходите си, музеите трябва да се насърчават да отделят повече средства за маркетинг. Това може да стане посредством разработване и прилагане на маркетингови планове, както и с помощта на субсидии за маркетингова дейност. Финансирането на тази дейност ще помогне на музеите да се освободят от ограниченията, които им се налагат, поради липса на средства.

5. Предложеното пилотно проучване на посетителите на Националния исторически музей (НИМ), при което е използван семиотичен подход е първата стъпка от разработването на една дългосрочна програма за проучване поведението на посетителите.

## **НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

Борисова С. Семиотика на маркетинга в музейния контекст. Семиотични стратегии. Сборник на докторантските постижения. Съст. проф. Мария Попова, д.н., София: Нов български университет, 2012.

Борисова, С. Пилотно проучване на посещаемостта на националния исторически музей. Семиотичен подход. Анали 2006, бр.1

Борисова, С. Спонсорството – възмездно подпомагане, Медия свят, 1-2003.

Борисова, С. Музейният посетител – скрита субсидия. Семио-когнитивен подход, сп. Анали, 1/ 2002.

Борисова, С. Управлението на проекти в музейния контекст – уникален маркетингов инструмент за набиране на средства, сп. Анали, 2-4, 2001.

Борисова, С. Музеят през 21 век през погледа на Залцбургския семинар, сп. Анали, 2-4, 2001

Маркетинговата практика в музеите за изкуства, сп. Анали, 2001.

## **ДРУГИ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА**

Борисова С. Европейска концепция за обучение на съвършения обучител на възрастни. Практически подход, Сборник статии по Болонския процес, 2011.

Borisova. S. The sophisticated adult learning supporter (SALS), Study on the move, for everyone, anytime, anywhere, A Source book for informal learning, Paritätisches Bildungswerk LV NRW e. V. Loher Str. 7 D - 42283 Wuppertal, Germany, 2011.

15.12.2012 г. , гр. София

Изготвил:

Савена Борисова